



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

## HR i det 21. århundrede

*Udviklingstrends og nye roller*

Andersen, Brian Balslev; Andersen, Joakim Stendahl; Kringelum, Louise Brøns

*Published in:*

Samfundslederskab i Skandinavien

*Creative Commons License*  
Ikke-specificeret

*Publication date:*  
2020

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Andersen, B. B., Andersen, J. S., & Kringelum, L. B. (2020). HR i det 21. århundrede: Udviklingstrends og nye roller. *Samfundslederskab i Skandinavien*, 35(5), 346-364.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# HR i det 21. århundrede: Udviklingstrends og nye roller

*Af Brian B. Andersen, Joakim S. Andersen og Louise B. Kringelum \*)*

## Resumé

Flere HR-afdelinger er i en transformationsproces for at gøre den værdi, de medvirker til at skabe i organisationen mere eksplicit. Samtidig har den teknologiske udvikling medvirket til en omfattende automatisering af de klassiske HR-opgaver, som skaber nye præmisser for, hvordan HR-afdelinger kan medvirke til at skabe vækst og organisatorisk succes. I indeværende artikel præsenteres de udfordringer, som HR-afdelinger står over i det 21. århundrede gennem et litteraturreview af den seneste forskning inden for HR-feltet. Gennem interviews med HR-ansvarlige i tre større danske organisationer diskuteres de fremtidige udfordringer i en dansk kontekst. Derved sættes fokus på HR's rolle, værdiskabelse og relevans for organisationers udvikling i det 21. århundrede.

## Emneord

Strategisk HR, Best fit, Digitalisering, Teknologisk udvikling, HR-trends, Talent management, Work-life balance, Internationalisering, Vidensøkonomi, Organisatorisk udvikling.

\*) Brian B. Andersen og Joakim S. Andersen er studerende ved Cand. Merc i Organisation og Strategi på Aalborg Universitet, Louise Brøns Kringelum er adjunkt, ph.d. ved Institut for Økonomi og Ledelse på Aalborg Universitet.

## **A. Introduktion**

### **1. Baggrund**

I det 21. århundrede er HR-afdelingens funktion, rolle og potentiale blevet et omdrejningspunkt i organisationsudvikling for både forskere og praktikere. Forestillingen om den personaleadministrative funktion, som systematisk skulle effektivisere medarbejdernes indsats, er nu erstattet af et fokus på human resource management, hvor medarbejderne ikke anskues som omkostninger, der skal minimeres og effektiviseres, men som ressourcer med udviklingspotentiale.

Samtidig har den teknologiske udvikling ændret præmisserne for HR-afdelinger markant, da det er blevet muligt at automatisere en række af de klassiske personaleadministrative opgaver. Udviklingen har derfor reduceret behovet for menneskelige ressourcer til at varetage den oprindelige administrative grundsten i HR-afdelingers rolle. Samtidig har udviklingen mod en vidensøkonomi, større lokal diversitet og kompleksitet mellem mennesker gjort rekruttering, udvikling og fastholdelse medarbejdere til en opgave af strategisk betydning. Derfor skal HR-afdelinger i højere grad være specialiserede med kompetencer til at udvikle HR-praksisser, der er tilpasset organisationens unikke behov.

### **2. Formålet med artiklen**

Formålet med denne artikel er at udforske HR's rolle og strategiske udviklingspotentiale i danske organisationer i det 21. århundrede. Dette udforskes i et integrativt litteraturreview, som præsenteres i sektion A.3. Reviewet sammenstiller eksisterende HR-forskning med henblik på at identificere internationale trends i HR-praksisser, som præsenteret i afsnit B og C. Herefter inddrages observationer fra HR-ansvarlige i tre større danske organisationer i afsnit D for at skabe forståelse for udviklingen i en dansk kontekst. Afslutningsvis diskuteres i afsnit E, hvordan HR-afdelingers rolle i fremtiden ikke nødvendigvis blot bliver understøttende, men potentielt også udfordrer de ledelsesroller, vi kender i dag.

### **3. Metode**

Artiklen er baseret på et integrativt litteraturreview, hvorigennem nye trends på tværs af den eksisterende forskning er identificeret (Rowley & Slack, 2004; Torraco, 2005). Det integrative review gav mulighed for at identificere de makrobetingelser, der skaber præmisserne for udviklingen af HR's rolle såvel som de meso-praksisser, dette giver sig til udslag i. Som præsenteret i afsnit B og C blev der identificeret 14 trends gennem syntese af 32 artikler, i henholdsvis "International Journal Of Human Resource Management", "Human Resource Management" og "Human Resource Management Review". I søgningen blev HR anvendt som primært søgeord i kombination med fremtidsorienterede koncepter herunder "HR+Future", "HR+Predict\*", "Human Resource+Future" og "Human Resource+Predict\*". Da formålet med reviewet var at sætte fokus på de fremtidige

udfordringer for HR, blev søgningen afgrænset til artikler udgivet fra 2015-2019. Det understreges, at dette ikke giver et udtømmende overblik over litteraturen i perioden, men havde til formål at skabe et indblik i centrale trends inden for HR-feltet.

Alle artiklerne blev gennemlæst, og der blev udarbejdet et resume på baggrund af hver artikel. Med afsæt i disse resumeer blev temaerne i de enkelte artikler tabuleret i forhold til indhold af henholdsvis makro-trends og meso-trends. Makro-trends afspejler de eksogene faktorer, der påvirker den organisatoriske udvikling og dermed præmisserne for HR-afdelingers udvikling. Meso-trends afspejler de overordnede trends for, hvordan HR-afdelinger og deres praksis forandres og påvirkes i den daglige drift og opgavefordeling.

interviewene, som danner grundlaget for afsnit D, blev gennemført med HR-ansvarlige i tre større (+250 medarbejdere) danske virksomheder inden for den finansielle sektor samt fødevare- og IT-branchen. Interviewene var semi-strukturerede (Kvale & Brinkman, 2015) med en åben spørgeramme og blev gennemført for at undersøge, hvilke trends der i øjeblikket gør sig gældende i en dansk kontekst.

## **B. Makro-trends**

Den eksisterende HR-litteratur afspejler fem overordnede makro-trends, som påvirker den nuværende rolle for HR og derved skaber præmisserne for de udviklingsmuligheder, HR-afdelinger står overfor i det 21. århundrede. De fem makro-trends repræsenterer eksogene faktorer, som er gældende for virksomheder på tværs af geografisk placering og industriel tilknytning. De fem makro-trends præsenteres visuelt i figur 1, hvorefter de kobles til meso-trends og HR-praksisser.

### **1. Internationalisering, diversitet og migration**

En øget internationalisering samt etnisk og kulturel diversitet i flere organisationer skaber nye muligheder og udfordringer i forhold til globale teams (Butler et al. 2018), talent management (Crowley-Henrey & Ariss, 2018; Meyer & Xin, 2018), kommunikation (Meyer & Xin, 2018), ledelse i udenlandske afdelinger (Meyer & Xin, 2018), work-life balance (Putnik et al. 2018) og forskelligartede tilgange til ansættelsesforhold (Kowalski & Loretto, 2017). Internationalisering, diversitet og migration er samtidig områder med høj politisk bevågenhed og samfundsmæssige forventninger til at skabe barrierefrie karrieremuligheder for alle (Konrad, Yang & Maurer, 2016; Sanders, 2017).

### **2. Ligestilling og minoriteter**

Lovgivning og socialt pres omkring lige vilkår for alle påvirker HR-afdelinger i fortsat højere grad. Udviklingen skyldes ifølge Guillén et al. (2018) blandt andet, at de karrieremæssige ønsker og

aspirationer er blevet mere lige mellem mænd og kvinder. Samtidig opstilles i flere lande lovmæssige krav om håndtering og ansvar for minoriteter i samfundet (Konrad, Yang & Maurer, 2016).

### **3. Aldrende befolkning**

I takt med at levevilkårene forbedres, og fødselsraten i de seneste generationer har været lavere, bliver befolkningen gennemsnitligt ældre. Dette skaber udfordringer for HR-praksisser, da ung, kompetent arbejdskraft kan blive en mangelvare på sigt. Derfor er fastholdelse af den ældre arbejdsstyrkes arbejdsdygtighed samt talent management centralt (Froehlich et al., 2015; Ulrich & Dulebohn, 2015; Stone et al. 2015; Crowley-Henry & Ariss, 2018; Cohen, 2015; Marler & Boudreau, 2016).

### **4. Teknologisk udvikling**

Den teknologiske udvikling har haft markant indvirkning på de tematikker, som berøres i nyere HR-forskning (Stone og Deadricks, 2015; Björkman & Welch, 2015; Marler & Boudreau, 2016; Sung & Choi, 2018). Begrænsningerne ved geografisk nærhed opløses og forandrer den måde, der interageres, kommunikeres og medarbejderudvikles (Stone et al. 2015; Kowalski & Loretto 2017). Derudover skaber den teknologiske udvikling, herunder big data, nye muligheder for dataindsamling, analyse, fortolkning og automatisering (Marler & Boudreau 2016). På forskellig vis skaber dette potentiale for økonomiske gevinster og effektivisering, hvilket dog skal balanceres mod de udfordringer, der opstår ved mindre interpersonel interaktion (Stone et al. 2015).

### **5. Fra produktions- og salgs- til vidensøkonomi**

Under udviklingen fra produktions- og salgsøkonomi til en vidensøkonomi er automatiseringen af virksomhedsinterne processer øget. Samtidig er menneskelige ressourcer blevet centrale vidensbaser, som er vanskelige at replikere. Udviklingen mod "the gig economy", med mere flydende tilknytning til arbejdsopgaver og løse kontrakter, har skabt et arbejdsmarked med mere fri bevægelighed (Stone og Deadricks, 2015; Björkman & Welch, 2015; Salas et al. 2015; Ulrich & Dulebohn, 2015; Cohen, 2015; Junni et al. 2015; Wilkinson & Wood, 2017; Kowalski & Loretto, 2017; Markoulli, Lee og Felps, 2017; Leroy et al, 2018; Crowley-Henrey & Ariss, 2018; Butler et al, 2018; Meyer & Xin, 2018).



Figur 1: Makro- og meso-trends

### C. Meso-trends; HR-praksisser

Syntesen af de fem makro-trends afspejler de centrale udfordringer, HR-afdelinger skal navigere i, i det 21. århundrede. Disse trends påvirker derfor de eksisterende HR-praksisser i organisationer, som aflejres på et meso-niveau på tværs af organisationer. I følgende afsnit præsenteres ni meso-trends, der udledt af litteraturreviewet direkte har bidraget til udviklingen og institutionaliseringen af nye fokuspunkter og HR-praksisser. Indvirkningen fra de fem makro-trends på de fremhævede meso-trends er afspejlet i figur 1.

#### 1. Øget anvendelse af virtuelle teams

Præmisserne for hvordan arbejdsopgaver kan løses, har ændret karakter i mange organisationer grundet bevægelsen mod en vidensøkonomi og den teknologiske udvikling. I forskningen fremhæves et øget fokus på gruppebaseret arbejde, særligt i virtuelle teams (Kowalski & Loretto, 2017; Salas et. al., 2015; Butler et. al., 2018). Virtuelle teams har ingen geografiske grænser, hvilket betyder, at de i mange tilfælde også er globale teams. I begge sammenhænge har HR-afdelinger en central rolle i forhold til at samarbejde tæt med strategiske ledere, da der skabes værdi gennem vidensdeling. Samtidig kan den begrænsede interpersonelle kommunikation samt kulturelle forskelle udfordre teamets effektivitet, gøre det mere omkostningstungt og potentielt demotivere deltagerne. Derfor bør opgaver og ansvar ikke blot fordeles ud fra en omkostningsreducerende tankegang, men også ud fra et hensyn til samhørighed og fastsættelse af rammebetingelser, der gør det attraktivt at samarbejde og dele viden. Brugen af globale teams bør således altid overvejes nøje (Butler et. al. 2018). Når HR-praktikere skal skabe effektivt teamwork, hvad enten det er virtuelt eller

traditionelt, findes der ifølge Salas et. al. (2015) ni kritiske parametre, som bør overvejes; samarbejde, konflikthåndtering, koordinering, kommunikation, uafhængig coaching, fælles forståelse om roller og opgaver, team-komposition og kontekst, og kultur som evner at rumme forskellighed (Sales et. al. 2015). HR-afdelinger bærer derfor en større rolle i at sikre kommunikation og vidensdeling på tværs af virtuelle teams.

## **2. Præstation i organisatorisk ambideksteritet**

Udviklingen fra produktions- og salgs- til en vidensøkonomi har gjort det afgørende, at organisationers medarbejdere kan håndtere ambideksteritet. Det betyder, at de skal kunne varetage dobbeltsidige opgaver med fokus på både drift, udvikling og innovation samt agere i forskellige grupper og strategiske retninger på samme tid (Junni et al. 2015). HR har en afgørende rolle for at understøtte dette, og i forskningen eksisterer eksempler på, hvorledes det er gennemført med succes i forskellige kontekster. Ahammad et al. (2015) har undersøgt, hvorledes finansielle incitamenter påvirkede medarbejdere i den israelske banksektors evne til at håndtere ambidekstrale jobroller. De konkluderede, at medarbejderne ændrede deres adfærd, hvis incitamentssystemet belønnede dobbeltsidige strategiske målsætninger finansielt. Endvidere konkluderede de, at medarbejdere med et højt kompetenceniveau reagerede mere på de finansielle incitamenter. Junni et al. (2015) påpeger herudover, at medarbejdere bedst kan håndtere ambideksteritet i opgaveløsning, hvis de har en mindre positivistisk, faglig baggrund, er mindre bundet af institutionaliseringer i specifikke organisationer og brancher, har en bred erfaring fra forskellige brancher og kulturer, og er åbne for forandringer og læring. Specielt ledere håndterer bedst ambideksteritet, hvis de har erfaring fra forskellige brancher og kulturer, er socialt frem for funktionelt kompetente, og er i stand til at håndtere konflikter og modstridende interesser. Medarbejderes og lederes evne til at præstere under ambidekstrale betingelser kan underbygges organisatorisk gennem decentraliserede strukturer, hvor mellemledere tildeles betydelig beslutningskraft, samt gennem en stærk organisationskultur. Dette forudsætter, at HR-afdelinger sætter fokus på rekrutterings-, fastholdelses- og medarbejderudviklingspraksisser (Junni et al. 2015).

## **3. Overgang fra "Best practice" til "Best Fit"**

Forskningen sonder mellem to centrale perspektiver på HR-praksisser. Det ene består af "Best Practice", hvor succesfulde HR-værktøjer generaliseres således de kan adapteres og operationaliseres direkte i den enkelte organisation. Det andet består af "Best Fit", hvor fokus i højere grad er på, hvordan succesfulde HR-værktøjer kan tilpasses til organisationens unikke kontekst (Boon et. al., 2018). Generelt afspejler den eksisterende litteratur et fokus på konteksten, og de udfordringer som et Best Practice perspektiv har svært ved at adressere (Konrad et al. 2015; Farndale & Sanders, 2017; Butler et. al., 2018). Eksempelvis fremhæver Butler et al. (2018), at forskelligheden mellem organisationers unikke udfordringer, behov og ressourcer forudsætter, at

forskningen bevæger sig videre fra Best Practice tankegangen og i stedet kontekstualiserer HR-praksisserne yderligere. I tråd med dette, sættes der i højere grad spørgsmålstejn ved, om HR-systemer kan diskuteres isoleret fra konteksten, da parametre som eksempelvis national kultur kan påvirke opfattelsen, den optimale sammensætning og udbyttet af et HR-system (Farndale & Sanders, 2017). Overgangen fra Best Practice til Best Fit stiller imidlertid krav til flere dybdegående casestudier samt kompetencer blandt HR-praktikere til at tilpasse Best Practice værktøjer til konteksten, de skal anvendes i.

#### **4. Øget brug af e-HR og HR-analytics**

Den teknologiske udvikling har forankret sig i HR-praksisser gennem e-HR, hvor praksisser automatiseres, og HR-analytics, som omfatter analyse og fortolkning af HR-data.

E-HR er fortsat et gryende felt uden teoretisk og praktisk konsensus (Bondarouk et al. 2017). Selvom tidlige casestudier har påvist positive effekter ved implementeringen af e-HR gennem kommunikation, relationel styrkelse mellem afdelinger, tiltrækning og fastholdelse, er der endnu ikke påvist generiske faktorer, der beskriver succeskriterier for adaptionen af e-HR (Bondarouk et al. 2017). Derfor sættes der i forskningen fortsat spørgsmålstejn ved, om e-HR bidrager til at skabe bedre resultater af HR-praksisser, eller om det primært bidrager til økonomisk effektivisering (Stone et al. 2015). Fremtidig forskning bør således undersøge, hvilken værdi e-HR skaber ud over efficienspotentialer (Stone et al. 2015). Dette forudsætter fokus på både medarbejdernes organisatoriske alignment, kapabiliteter og engagement, som foreslået af Schiemann et al. (2018). Dette er centralt, da adaption af e-HR kræver både innovative og visionære ledere, tillid, forandringsledelse og kommunikation (Bondarouk et al. 2017).

Samtidig er der i e-HR en iboende risiko for at begrænse mangfoldighed i organisationer, da alder, etnicitet og køn påvirker, hvor attraktivt e-rekruttering opfattes, hvor retvisende e-tests viser ansøgers jobrelaterede kompetenceniveau, samt i hvor høj grad generaliserede e-kompensationssystemer passer til den enkelte medarbejder. Derudover mindskes interpersonel interaktion ved e-rekruttering, læring, udvælgelse, performance management og kompensationssystemer, hvilket kan skabe en distance mellem aktører i organisationen (Stone et al. 2015). Desuden er mulighederne for dataindsamling steget markant de seneste 20 år. Dette skaber risiko for, at der indsamles uoverskuelige datamængder, med stor variation i kvalitet relativt til strategisk relevans, ex post data, deskriptive gruppedata samt manglende ledelsesforankring (Schiemann et al. 2018).

Den øgede datamængde kan potentielt skabe strategisk indflydelse for HR, som afspejlet i Marler & Parrys (2016) undersøgelse af forholdet mellem e-HR og HR's strategiske indflydelse i 5.665



virksomheder i 32 lande. Dette skyldes, at HR-medarbejdere opnår et bedre informations- og bidragsgrundlag.

Således skaber e-HR potentialet for mere beslutningsdygtige HR-medarbejdere i forhold til strategiske beslutninger, der samtidig også i højere grad kan decentraliseres. Brugen af e-HR forudsætter dog analytiske evner hos den enkelte HR-medarbejder, hvilket kræver et øget fokus på rekruttering og udvikling af HR-medarbejders analytiske kompetencer (Kryscynski et al. 2018).

Den analytiske del af e-HR betegnes som HR-analytics, et felt, der fortsat er på et tidligt stadie, præget af uklarhed og afspejler en lav adoptionsgrad i praksis trods den potentielle efficiensgevinst (Marler & Boudreau, 2016). Succesfuld adaption af HR-analytics forudsætter, at HR-medarbejderne besidder analytiske kompetencer både inden for it og forretningsforståelse, at den nødvendige HR-informationsteknologi skal være til stede, og sidst, men bestemt ikke mindst, skal ledelsen være med i adaptionen, hvilket skaber behov for politiske kompetencer hos HR-personalet (Marler & Boudreau, 2016).

## 5. Fra administrativ til strategisk HR

Mange HR-afdelinger har i løbet af de seneste årtier været i en bevægelse fra en administrativ til en mere strategisk rolle (Cohen, 2015; Ulrich & Dulebohn, 2015; Marler & Parry, 2016; Markoulli, Lee og Felps, 2017; Kryscynski et al. 2018; Meyer & Xin, 2018). Ifølge Ulrich & Dulebohn (2015) bevæger HR sig fra at være en internt fokuseret, administrativ, vedligeholdende afdeling til at opnå en kerneposition som strategisk forretningspartner med et outside-in perspektiv. Dette outside-in perspektiv betyder, at HR-afdelinger skal have indsigt i stake- og shareholder efterspørgsel og tage højde for denne i udviklingen og effektueringen af HR-praksisser. Med denne viden kan HR-praktikere bidrage strategisk til beslutninger og initiativer i virksomheder og derved skabe mere direkte værdi. Ulrich & Dulebohn (2015) pointerer imidlertid, at dette strategiske niveau af HR forudsætter en velfungerende administrativ enhed, der varetager det interne fokus og den operationelle drift som en form for *threshold* aktiviteter (Ulrich & Dulebohn, 2015). Skiftet fra administrativ til strategisk HR er derfor tæt forbundet med kravene for ambideksteriet i organisationer.

Forskellige parametre har medvirket til at skabe fundamentet for skiftet mod en mere strategisk rolle for HR. Både Marler & Parry (2016) og Kryscynski (2018) fremhæver, at implementering af henholdsvis e-HR og HR-analytics kan give et vidensgrundlag, der gør HR-afdelinger relevante at inddrage i strategiske beslutninger. Sidst påpeger Cohen (2015), at HR-afdelinger, der anlægger et strategisk perspektiv, bidrager mere til vækst og værdiskabelse end administrative HR-afdelinger.

## **6. Øget fokus på work-life balance**

Velfærd og fokus på work-life balance for medarbejdere er centrale tematikker i nyere HR-praksisser, da stress, sygdom og dårligt mentalt helbred er blandt de hyppigste årsager til fravær på arbejdspladsen (Kowalski & Loretto (2017)). Ofte vurderes HR og velfærd relativt til den performance, som medarbejdere kan levere, men det er i højere grad nødvendigt at anskue dette som en relation med gensidige gevinster. Putnik et al. (2018) har med udgangspunkt i den eksisterende litteratur på området udarbejdet en konceptuel model for, hvordan virksomheder kan optimere work-life balance for sine medarbejdere, og dermed reducere medarbejderomsætningshastigheden og øge både medarbejdertilfredsheden og performance. I modellen tages der højde for en række forskellige parametre baseret på det enkelte individ såsom køn, støtte fra hjemmefronten og på arbejdspladsen, antal børn, omsorgsansvar, fysisk og psykisk pres på arbejdspladsen, villighed til at lade arbejdstid og fritid smelte sammen, kulturelle værdier og normer både på et socialt og organisatorisk plan og i den forbindelse, hvilke forventninger individet oplever både fra sig selv og andre. På baggrund af interaktionen mellem parametrene kan HR-praktikere benytte modellen til at understøtte en positiv udvikling i både medarbejdernes work-life balance samt evnen til at tiltrække og fastholde værdifulde medarbejdere (Putnik et al. 2018).

## **7. Øget fokus på talent management**

Talent management handler om at identificere og udvikle nøglemedarbejdere og positioner, der kan bidrage til vedvarende konkurrencemæssige fordele (Crowley-Henrey & Ariss 2018). Ifølge Athanasopoulou et al. (2018) overses kvinders ledelsesmæssige potentiale ofte i denne proces, hvorfor praksisser rettet mod at understøtte og udvikle deres muligheder for at opnå ledelsespositioner bør prioriteres. Både Athanasopoulou et al. (2018) og Guillén et al. (2018) fremhæver, at en af de hyppigste årsager til, at dette potentiale ikke forløses er, at både kvinderne selv og andre undervurderer og underspiller kvinders ledelsesmæssige kompetencer. Ifølge forfatterne har HR-afdelinger i denne sammenhæng et ansvar for at øge niveauet af selv-accept, selv-udvikling og selv-management. Dette kan medvirke til at øge sandsynligheden for at forløse potentialet med en hybrid af maskuline og feminine ledelsestræk, så kvindelige ledere både fremstår stærke, men også tillidsvækkende og autentiske (Athanasopoulou et al. 2018; Guillén et al. 2018). Talent management omfatter derudover også fastholdelses- og motivationsprocesser for eksisterende medarbejdere. Froehlich et al. (2015) italesætter særligt opgaven i relation til erfarne medarbejdere, som en del af den aldrende befolkning. Her bør det undgås at understøtte den negative stereotyp om, at medarbejdere med høj anciennitet også foretrækker begrænsning og nedtrapning frem for muligheder og målopfyldelse. Gennem formelle og uformelle læringsaktiviteter kan det således undgås, at denne stereotyp bliver en selvopfyldende profeti. Samtidig skal der dog tages højde for den enkeltes psykologiske og adfærdsmæssige karakteristika, da de personlige mål er individuelle, og formålene med læringsprocesserne divergerer (Froehlich et al. 2015).

Gennem talent management kan HR-praktikere således bidrage til de strategiske processer i en organisation (Ulrich & Dulebohn, 2015) ved at tiltrække, udvælge, udvikle, håndtere samt motivere og fastholde en talentfuld og mangfoldig arbejdsstyrke (Stone et al. 2015; Cohen, 2015), hvor specielt kompetenceudvikling (Stone et al. 2015; Crowley-Henry & Ariss, 2018; Cohen, 2015; Marler & Boudreau, 2016) og håndteringen af talentfulde migranter (Crowley-Henrey & Ariss, 2018; Meyer & Xin, 2018) er betydningsfuld.

## **8. Diversitetshåndtering**

Den øgede diversitet og migration skaber nye udfordringer og muligheder for HR-afdelinger, specielt i forhold til talent management. Talentfulde migranter har tværkulturelle kompetencer i form af kulturel intelligens, der kan bidrage med værdi i de kulturer, der minder om den i deres oprindelsesland. Dette kan samtidig være værdiskabende i kulturer, der er forskellige fra virksomhedens oprindelsesland, da migranter ofte rummer kulturel fleksibilitet og adaptabilitet, og dermed et unikt human capital potentiale (Henrey & Ariss 2018). Det skyldes, at højtuddannede migranter arbejder proaktivt for at tilpasse sig den pågældende virksomhed og dets lokalsamfund. Deres tilgang kan medvirke til at forstærke virksomheders eksterne relationer og bidrage til et højere innovations- og kreativitetsniveau gennem diversitet skabt af forskellige kulturelle baggrunde og tankegange (Zikic, 2015; Konrad, Yang & Maurer, 2016; Stone et al. 2015; Butler et al. 2018). Ydermere kan en proaktiv håndtering af diversitet øge employer brandværdien (Henrey & Ariss 2018).

At indfri talentfulde migranternes potentiale kan dog være omkostningsfuldt for virksomheder, hvorfor mange virksomheder reducerer dette i forbindelse med økonomiske kriser (Kowalski & Loretto 2017). Det er en kritisk fejlvurdering ifølge Konrad, Yang & Maurer (2016), der i forbindelse med et studie i Canada har identificeret tre tilgange til diversitets- og lighedssystemer. Her påvises, hvordan virksomheder, som investerer i håndteringen af kulturel diversitet, har større omkostninger indledningsvist, men samlet set opnår bedre finansiell performance end virksomheder, der fokuserer på omkostningsminimering og blot at opfylde de lovmæssige krav. Yderligere pointerer de, at omfanget samt indholdet af den enkeltes indsats bør tilpasses den lokale kontekst. Samtidig bør der tages højde for personlige karakteristika og kulturelle forskelligheder, hvis de skal bidrage positivt (Crowley-Henrey & Ariss, 2018; Farndale & Sanders, 2017; Butler et al. 2018; Konrad, Yang & Maurer, 2016; Zikic, 2015). Ifølge Stone et al. (2015) bør denne opmærksomhed på kulturel diversitet manifestere sig på tværs af alle HR-praksisser. Den øgede diversitet er således afgørende at forholde sig aktivt til for at kunne profitere frem for udfordres af den.

## **9. Kommunikation og vidensdeling**

Kommunikation, samarbejde og vidensdeling er afgørende parametre for, at organisationer kan skabe værdi (Sung & Choi 2018). Derfor har HR-afdelinger et ansvar for at samarbejde tæt med ledere og sikre arbejdsfordeling på en sådan vis, at det gøres attraktivt at samarbejde og dele viden (Butler et al. 2018). I takt med den teknologiske udvikling, der har tilført nye kommunikationsmetoder, som gør det muligt at kommunikere over større afstande og i virtuelle teams, er HR's rolle i udviklingen af organisationens kommunikative evner vokset (Kowalski & Loretto 2017). Som afspejlet i Sung & Choys (2018) longitudinale undersøgelse af kommunikation i 203 virksomheder, spiller HR en kritisk rolle i forhold til at opbygge viden (Knowledge Stock) og facilitere den interne vidensdeling (Knowledge Flow) i organisationer. Opbygningen og delingen af viden italesættes derudover som centrale parametre i forhold til at skabe innovation og en stærkere, mere fleksibel organisation. Derfor bør HR-praktikere skabe incitament, der mindsker barrierer mod intern vidensdeling og samarbejde (Sung & Choys 2018).

## **D. Mikro-trends**

Mens de identificerede trends på et makro- og meso-niveau omfatter trends eksternt og overordnet for HR-feltet, repræsenterer det følgende afsnit tre mikro-trends udledt af interviews med HR-ansvarlige i tre større danske virksomheder som præsenteret i A.3. Disse mikro-trends viser, hvordan flere af de i litteraturen identificerede trends på forskellige måder gør sig gældende i praksis, og udfordrer den eksisterende og fremtidige HR-praksis i en dansk kontekst. Dette afspejler derfor ikke et ønske om at identificere generaliserbare mikro-trends på tværs af danske virksomheder, men derimod at præsentere nedslag i, hvordan meso-praksisser konkret udmønter sig i danske virksomheder.

### **1. Teknologi automatiserer HR-praksisser og stiller nye krav til danske HR-praktikere**

Den teknologiske udvikling har gjort det muligt at automatisere, effektivisere og udvikle HR-opgaver. I en dansk kontekst har automatiseringen omfattet en række bogholderi- og administrationsopgaver, som ikke kræver menneskelige ressourcer og kompetencer, samt en større del af screeningsprocessen i forbindelse med rekruttering.

Mens den enkelte virksomheds valg af teknologi til at automatisere opgaver varierer, forventes det i de tre organisationer, at størstedelen af de operationelle, administrative HR-opgaver automatiseres inden for den nærmeste fremtid. Mens den teknologiske udvikling har reduceret de administrative opgaver signifikant, skabes samtidig nye muligheder for HR-praktikere. Blandt disse fremhæves særligt de forbedrede betingelser for at indsamle og behandle data omkring både medarbejderne og arbejdsprocesser. Den centrale udfordring er imidlertid, hvorledes disse data omdannes til brugbar strategisk ledelsesinformation:

Det er jo dialogen omkring det, der er vigtig. Jeg kan godt levere nogle tal til min ledergruppe, men jeg ved også, at hvis jeg ikke kommer ud og siger: Så hvad tænker i om de her data? Hvordan gør vi det bedre? Så er det en nem opgave at lægge ned i skuffen og så fokusere på den drift, der er lige foran næsen.

(HR-partner)

Som afspejlet i citatet stilles der nye krav til HR-medarbejdernes kompetencer til at analysere, fortolke og formidle den operationelle anvendelighed af data. Således har den teknologiske udvikling muliggjort et forbedret videns-, vurderings-, og diskussionsgrundlag for HR-praktikere, der skaber nye præmisser for at håndtere HR-opgaver som eksempelvis måling af tilfredsheds- og performanceparametre samt forebyggelse af fremtidige organisatoriske udfordringer. Tilegnelsen og formidlingen af denne viden betyder dog også, at HR i højere grad bør inddrages i strategiske beslutninger for organisationen som helhed, som afspejlet i følgende mikro-trend.

## **2. HR skal forholde sig proaktivt til organisationens strategi**

HR-afdelinger har et ofte uudnyttet potentiale til at bidrage positivt til virksomhedens strategiske målsætninger. Hvis dette potentiale skal udnyttes, må hver enkelt afdelingsleder proaktivt inddrage HR som en ressource og sparringspartner, der kan understøtte et langsigtet, strategisk perspektiv på den enkelte afdeling:

Proaktivitet fra HR's side tænker jeg også er vigtigt. Det her med, at vi er foran. Vi er før-før. Vi forsøger at se noget, før man selv oplever, at man har et problem. [...] At sikre virksomhedens kritiske kompetencer, nøglemedarbejdere, at vi har styr på, at vi har dem, vi skal have, og at vi også har nogen i pipeline, det er også en væsentlig opgave.

(HR-direktør)

HR-praktikerne skal påtage sig rollen som sparringspartner for afdelingslederen, så denne kan agere strategisk med afsæt i den konkrete situation i virksomheden; eksempelvis ved at balancere gennemsnitsalderen og sikre den rette sammensætning af menneskelige ressourcer i takt med markeds- og samfundsudviklingen. HR skal således fastlægge sin strategi ud fra organisationens overordnede strategiske retning, så de bliver en værdiskabende medspiller:

Vi skal lave HR for forretningens skyld (...) Hvad er det, der er vigtigt for forretningen, hvad står der i virksomhedens strategi, og hvor er det HR kan sætte ind, kan understøtte, kan gøre noget, der gør, at vi kommer i mål med strategien. Det er min ypperste opgave som HR-direktør.

(HR-direktør)

Den ressourcefrigørelse, der sker gennem den teknologiske automatisering af administrative opgaver, skal omsættes igennem HR-kompetencer til proaktivt at imødekomme virksomhedens overordnede strategiske mål. Dette forudsætter imidlertid, at HR inddrages i udarbejdelsen af den overordnede strategiske retning for virksomheden.

At indtage og skabe legitimitet omkring den proaktive, strategiske rolle for HR forudsætter, at performanceeffekterne af HR kan identificeres og skabe fundamentet for tillid i ledelsen og blandt medarbejderne. Som fremhævet i det følgende er denne tillid afgørende for, at HR-afdelingens tiltag implementeres, og at HR samtidig bliver inddraget i de drifts- og udviklingsmæssige udfordringer, som HR ikke selv direkte kan identificere:

Altså jeg tror som HR-business partner, der er du selv et ret stort redskab i dig selv. Fordi det du skal lykkes med, det er egentlig, som jeg ser det, at være den der er ude i forretningen og være den fortrolige, og den de går til, når de har brug for HR-sparring. For hvis ikke du har deres tillid, hvis ikke du har deres fortrolighed, så kommer du ikke ret langt.

(HR-Partner)

Dette vidensfundament og indblik er afgørende for, at HR kan målrette investeringerne i at gøre virksomheden attraktiv for både eksisterende og ny, kompetent arbejdskraft. Fokuset på at tiltrække, fastholde og udvikle menneskelige kompetencer bliver forstærket, når medarbejdernes videns- og sociale kompetencer er afgørende konkurrenceparametre. Derfor skal investeringer i dette være målrettet og afstemt med virksomhedens strategi.

### **3. HR skal skabe mening i en foranderlig organisatorisk kontekst**

HR agerer ikke blot i en organisatorisk, men også en samfundsmæssig kontekst af både industri og geografi. HR-praktikere skal derfor kunne agere ud fra den generelle samfundsudvikling, den industrielle påvirkning og de interne behov for og blandt de menneskelige ressourcer i organisationen. De eksterne faktorer, som påvirker HR-afdelinger i en dansk kontekst, omfatter særligt samfundsdebatten om ligestilling, forandringer i lovsektorkrav, kulturelle forskelle mellem afdelinger i organisationen samt forskelle mellem generationer internt.

Ligestillingsdebatten påvirker særligt meningsskabelsesprocessen internt, da HR-afdelinger skal repræsentere mangfoldigheds- og ligestillingsfokus både over for medarbejdere og omverdenen.

Ændringer i lovsektorkrav påvirker HR-opgaven i forhold til medarbejderudviklings- og meningsskabelsesprocesser internt. Her kredser HR's rolle om at uddanne og informere medarbejderne om forandringerne, men også at skabe mening med, hvorfor tilpasningerne er nødvendige.

Det er også noget, vi HR-mæssigt skal være opmærksomme på: Hvordan får man dem kompetencemæssigt klædt på? (...) Det handler om at italesætte, at der sker de her ting. Massere det ind, paratgøre folk (...) Hvad er det, der sker, hvad er det vi gør, hvorfor gør vi det, og hvordan gør vi det så.

(HR-direktør)

Dette påvirkes yderligere af de situationer, hvor demografiske og kulturelle skel opstår gennem geografisk spredte afdelinger, eller hvor aldersspredning påvirker kulturen. Mens flere fra de ældre generationer har været på samme arbejdsplads i over 30 år, bliver yngre generationer typisk i kortere tid på samme arbejdsplads og i særdeleshed i samme stilling. Da antallet af unge tilmed falder i de næste årtier, investeres der derfor i at øge attraktiviteten for ung, kompetent arbejdskraft ved eksempelvis at tilpasse arbejdsprocesser. Mødet mellem generationer kan imidlertid skabe udfordringer i organisationer, hvor HR skal mediere mellem forskellige værdisæt:

Du vil møde dem, hvor det gør lidt ondt. For de kan huske de gode gamle dage, hvor der faktisk var tid til formiddagspause, og der faktisk var tid til at gå i arkivet og kigge efter nogle papirer (...) Og så vil du møde de unge mennesker, og andre selvfølgelig også, som bare synes det er mega fedt. Vi skal være bedre, vi skal være hurtigere, vi skal være konkurrencedygtige, det er den vej det går! Vi skal være omstillingsparate. Og de her to de vil clashe.

(HR-Partner)

Mødet mellem generationer og kulturer betyder, at HR skal sikre meningsskabelsesprocesser internt i organisationen med fokus på at sikre balance mellem medarbejdergrupper og -forståelser.

## **E. HR's fremtidige rolle – og de organisatoriske implikationer den kan medføre**

De identificerede trends har belyst forskellige muligheder og udfordringer for danske HR-afdelinger og organisationer i det 21. århundrede. Den teknologiske udvikling, globaliseringen, og herunder internationaliseringen af virksomheder, samt overgangen til en vidensøkonomi har skabt nye



præmisser for HR. Som afspejlet i litteraturen og blandt de adspurgte HR-medarbejdere har HR en særligt afgørende rolle i forhold til at rekruttere, udvikle og fastholde de ressourcer, der i det 21. århundrede italesættes som kilden til de største konkurrencemæssige fordele – de menneskelige. Inspireret af Butler et al. (2018), som i sin kontekst udfordrer forskere af globale teams' tendens til at konkludere netop globale teams som løsningen på alle udfordringer, bør samme kritiske tilgang anvendes i denne sammenhæng. Således kan der stilles spørgsmålstejn ved, om de opgaver, der italesættes som HR's ansvar, nødvendigvis bør varetages af HR. Relevansen af refleksionen forstærkes af Leroy et al. (2018), der påpeger, at HR-forskere bør orientere sig i ledelsesforskning, da begge felter har samme formål; at skabe medarbejdermotivation og performance. Anskues den 'nye' HR-opgave fra dette perspektiv, kan der ligeledes argumenteres for, at strategiske HR-afdelingers kompetencer og opgaver til en vis grad overlapper dem, som organisationens ledere har. Samtidig afspejler de identificerede mikro-trends ved de danske HR-praktikere, at HR har fået og får en større meningsskabende rolle - ikke blot over for organisationens ledere, men også over for den enkelte medarbejder. Derfor kan der sættes spørgsmålstejn ved, om HR's nye rolle fortsat kun er understøttende for organisationens ledere, eller om den også omfatter en gradvis overtagelse af de klassiske ledelsesopgaver.

Hvorvidt en del af ledelsesopgaven bør overføres til HR-afdelinger, er et komplekst spørgsmål. Fordelen kan være, at det frigiver ressourcer til, at ledere kan benytte mere af sin tid på et driftsmæssigt fokus, fordi de strategiske HR-medarbejdere kan fungere som sparringspartnere og facilitatorer til at håndtere og agere ud fra identificerede makro- og meso-trends. Derudover kan HR-afdelingen fremstå som en neutral afdeling, der så vidt muligt handler med hele organisationens effektivitet for øje frem for enkelte afdelingers. Ulempen ved opdelingen vil dog være, at hverken HR eller lederne har det fulde overblik, hvorfor forståelsen for henholdsvis driften og medarbejderne bliver opdelt. Således glippes positive synergieffekter i form af både en tidsmæssig besparelse og en øget kvalitet i beslutningerne, når én beslutningstager har en mere holistisk forståelse for organisationen. Det afgørende parameter for strategisk HR's relevans bliver derfor, hvorvidt lederne selv kan og vil håndtere den øgede kompleksitet i organisationer og omverden. Som afspejlet i både litteraturreviewet og observationerne fra de danske HR-praksisser findes der ingen Best Practice i den fremtidige HR-udvikling. Både forskning og praksis afspejler dog, at HR-praktikere i højere grad er blevet og bliver ansvarlige for at håndtere både den intra- og inter-organisatoriske kompleksitet. HR-praktikere skal derfor være bevidste om de makro-trends, der skaber rammerne og præmisserne for den organisatoriske udvikling. Hvorledes makro-trends påvirker HR-praksisser på et meso-niveau afhænger af den oversættelsesproces, den enkelte HR-praktiker går ind i, og det udviklingspotentiale, der kan aktiveres i den enkelte organisation. Først når dette udmøntes i praksis igennem HR-initiativer og aktiviteter i hver enkelt mikro-kontekst, bliver det synligt, hvorledes HR kan understøtte den strategiske udvikling. Én ting er sikkert; udviklingspotentialet for HR's rolle i danske organisationer er markant, men realiseringen



forudsætter ledelsesmæssig og organisatorisk anerkendelse af de nye kompetencebehov både strategisk, teknologisk og menneskeligt.

## Referencer

Ahammad, Mohammad & Lee, Sang & Malul, Miki & Shoham, Amir. (2015). Behavioral Ambidexterity: The Impact of Incentive Schemes on Productivity, Motivation, and Performance of Employees in Commercial Banks. *Human Resource Management*. 54.

<https://doi.org/10.1002/hrm.21668>

Athanasopoulou, Andromachi & Moss-Cowan, Amanda & Smets, Michael & Morris, Tim. (2018). Claiming the corner office: Female CEO careers and implications for leadership development. *Human Resource Management*. 617-640. <https://doi.org/10.1002/hrm.21887>

Björkman, Ingmar & Welch, Denise (2015) Framing the field of international human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 26:2, 136-150. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.922361>

Bondarouk, Tanya & Parry, Emma & Furtmueller, Elfi. (2016). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*. 1-34. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>

Boon, Corine & Eckardt, Rory & Lepak, David & Boselie, Paul. (2017). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*. 1-3. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>

Butler, Christina L. & Minbaeva, Dana & Mäkelä, Kristiina & Maloney, Mary M. & Nardon, Luciara & Paunova, Minna & Zimmermann, Angelika (2018) Towards a strategic understanding of global teams and their HR implications: an expert dialogue. *The International Journal of Human Resource Management*, 29:14, 2209-2229. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1428720>

Chiang, Flora & K. Lemański, Michał & Birtch, Thomas. (2016). The transfer and diffusion of HRM practices within MNCs: lessons learned and future research directions. *The International Journal of Human Resource Management*. 1-25. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1246461>

Cohen, Debra. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*. 25. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.006>

Crowley-Henry, Marian & Ariss, Akram Al (2018) Talent management of skilled migrants: propositions and an agenda for future research, *The International Journal of Human Resource Management*, 29:13, 2054-2079. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1262889>

Farndale, Elaine & Sanders, Karin (2017) Conceptualizing HRM system strength through a cross-cultural lens, *The International Journal of Human Resource Management*, 28:1, 132-148.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239124>

Froehlich, Dominik E. & Beusaert, Simon A.J. & Segers, Mien S.R. (2015) Age, employability and the role of learning activities and their motivational antecedents: a conceptual model. *The International Journal of Human Resource Management*, 26:16, 2087-2101.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.971846>

Guillén, Laura & Mayo, Margarita & Karelaia, Natalia. (2017). Appearing self-confident and getting credit for it: Why it may be easier for men than women to gain influence at work. *Human Resource Management*. 57. <https://doi.org/10.1002/hrm.21857>

Jiang, Kaifeng & Messersmith, Jake (2018) On the shoulders of giants: a meta-review of strategic human resource management, *The International Journal of Human Resource Management*, 29:1, 6-33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1384930>

Junni, P. & Sarala, R. M. & Tarba, S. Y. & Liu, Y. & Cooper, C. L. (2015), Guest Editors' Introduction: The Role of Human Resources and Organizational Factors in Ambidexterity. *Human Resource Management*, 54: 1-28. <https://doi.org/10.1002/hrm.21772>

Konrad, Alison & Yang, Yang & Maurer, Cara. (2015). Antecedents and Outcomes of Diversity and Equality Management Systems: An Integrated Institutional Agency and Strategic Human Resource Management Approach. *Human Resource Management*. 55. <https://doi.org/10.1002/hrm.21713>

Kowalski, Tina Helen Parkin & Loretto, Wendy. (2017). Wellbeing and HRM in the Changing Workplace. *The International Journal of Human Resource Management*. 1-27.

Kryscynski, David & Reeves, Cody & Stice-Lusvardi, Ryan & Ulrich, Michael & Russell, Grant. (2017). Analytical abilities and the performance of HR professionals. *Human Resource Management*. 57. <https://doi.org/10.1002/hrm.21854>

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015): Interview, Det kvalitative forskningsinterview som håndværk. Hans Reitzels Forlag.

Markoulli, Maria & Lee, Colin & Byington, Eliza & Felps, Will. (2017). Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*. 27. 367-396. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.001>

Marler, Janet & W. Boudreau, John. (2016). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*. 1-24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091980>

Marler, Janet H. & Parry, Emma (2016) Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27:19, 2233-2253. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091980>

Meyer, Klaus E. & Xin, Katherine R. (2018) Managing talent in emerging economy multinationals: integrating strategic management and human resource management, *The International Journal of Human Resource Management*, 29:11, 1827-1855. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1336362>

Neves, Pedro & Almeida, Patrícia & Velez, Maria. (2017). Reducing Intentions to Resist Future Change: Combined Effects of Commitment-Based HR Practices and Ethical Leadership. *Human Resource Management*. 57. <https://doi.org/10.1002/hrm.21830>

Putnik, Katarina & Houkes Inge & Jansen, Nicole & Nijhuis, Frans & Kant, L Jmert (2018): Work-home inter-face in a cross-cultural context: a framework for future research and practice, *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423096>

Rowley, Jennifer & Slack, Frances. (2004). "Conducting a literature review", *Management Research News*, Vol. 27 Iss 6. 31-39.

Schiemann, William A. & H. Seibert, Jerry & H. Blankenship, Mark. (2017). Putting human capital analytics to work: Predicting and driving business success: Putting human capital analytics to work. *Human Resource Management*. 57. <https://doi.org/10.1002/hrm.21843>

Salas, Eduardo & Shuffler, Marissa & Thayer, Amanda & Bedwell, Wendy & Lazzara, Elizabeth. (2015). Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.21628>

Stone, Dianna & Deadrick, Diana & Lukaszewski, Kimberly & Johnson, Richard. (2015). The influence of technology on the future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>

Stone, Dianna & Deadrick, Diana. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003>

Sung, Sun & Choi, Jin. (2018). Building knowledge stock and facilitating knowledge flow through human resource management practices toward firm innovation. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.21915>

Torraco, Richard J. (2005): Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*. 4: 356. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>

Ulrich, Dave & Dulebohn, James. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. Human Resource Management Review. 25.<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>

Wilkinson, Adrian & Wood, Geoff. (2017). Global trends and crises, comparative capitalism and HRM. The International Journal of Human Resource Management. 1-16.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1331624>

Zikic, Jelena (2015) Skilled migrants' career capital as a source of competitive advantage: implications for strategic HRM, The International Journal of Human Resource Management, 26:10, 1360-1381. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.981199>